متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية

- د. كاريش صليحة، أستاذة محاضرة أ
قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر3، الجزائر.
- عيادي فايزة، طالبة سنة ثالثة دكتوراه (الطور الثالث) قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر3، الجزائر.

ملخص:

أدى التطور والتقدم التكنولوجي السريع إلى تغيير في خصائص الموارد البشرية سواء فيما يشكل الرأسمال البشري أو في وظيفة الموارد البشرية التي تشمل: التوظيف، التطوير، والحفاظ على المورد البشري. وهذا ما يستدعي إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في أساليب التسيير الخاصة بها.

تعد مقاربة الرشاقة (Agile aproach) من أحدث المقاربات التي وجد تطبيقها نجاحا ملحوظا في مختلف الميادين والتخصصات كتطوير البرمجيات، التصنيع، التسويق، ... وكذلك الأمر بالنسبة لمجال إدارة الموارد البشرية.

لذا جاءت هذه الورقة البحثية للوقوف على أهم الممارسات والأساليب الحديثة المبنية على مقاربة الرشاقة، والتي قد تساهم في جذب الموارد البشرية المميزة وتطويرها والحفاظ عليها، بما يضمن للمنظمات النجاح في تحدي البقاء في ظل البيئة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة، مكان العمل، الموارد البشرية الرشيقة.

Abstrait:

Le contexte de développement technologique à engendrer plusieurs changements dans les caractéristiques des ressources humaines entant qu'individus ayant des qualifications, des compétences, des cultures (le capital humain) et comme fonction qui intègre le recrutement, le développement et le maintien des ressources humaines. Ce qui incite DRH à reconsidérer ses propres méthodes de management.

L'approche de l'agilité est l'une des plus récentes approches qui a connu du succès dans divers domaines et disciplines (développement de logiciels, fabrication, marketing ...), y compris le management des ressources humaines.

Cet article se fixe comme objectif l'étude des pratiques et méthodes fondées sur l'approche de l'agilité qui peuvent contribuer à attirer et développer les ressources humaines et les maintenir afin de garantir la survie de l'entreprise dans l'environnement numérique.

Mots clés : agilité , workplace, RH agile .

مقدّمة:

خلال العقود الزمنية الماضية، شهد العالم تحولات عميقة، كان لِانتشار تكنولوجيات المعلومة والاتصال والتكنولوجيات الرقمية دورا بارزا فيها، ولم يكن مجال إدارة الأعمال بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة بمنأى عن هذه التغييرات. لكن المشكل الذي يطرحه التغيير ليس في صعوبة التنبؤ به فقط، وإنما كيف تصبح قدرة المؤسسة أفضل في الاستجابة له **(1)**.

إن ما تفرزه البيئة الرقمية من تحديات، تجعل المؤسسة مطالبة بتحسين أداء مواردها البشرية والبحث في طرق جديدة تساعدها على زيادة كفاءاتها. لذا أصبح موضوع تطوير رشاقة الموارد البشرية (كوظيفة و كأفراد) بحيث تكون أكثر استجابة للتغيرات التكنولوجية وأسرع تعلما وتكيفا مع البيئة الرقمية ملحا أكثر من ذي قبل.

لذا جاء هذا البحث كمحاولة لتحليل المتطلبات التنظيمية اللازمة لتبني مقاربة الرشاقة على مستوى إدارة الموارد البشرية، بما يضمن لها تحقيق الأهداف السابقة، وهذا من خلال دراسة وتحليل العناصر التالية:

- انعكاسات البيئة الرقمية للترابط المفرط على إدارة الموارد البشرية؛
- مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية: المبادئ والأسس النظرية؛
- متطلبات التحول إلى إدارة موارد بشرية رشيقة في المؤسسة.

I. انعكاسات البيئة الرقمية للترابط المفرط على إدارة الموارد البشرية:

تتميّز البيئة الرقمية اليوم بالتقدّم التكنولوجي المتسارع، ما يجعل التنبؤ بما قد سيحدث مستقبلا، أو بالتغيرات التي قد تطرأ أمرا صعبا إن لم يكن مستحيلا. حيث تبرز الإحصائيات الحديثة الاستعمال الواسع والمتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، من بينها تلك التي أجراها موقع "We are social"

بالتعاون مع موقع "hootsuite " لسنة 2017، و التي بينت أنّه ضمن 7.5 مليار نسمة (التعداد الكلي لسكان العالم) ، هناك:(2)

- 3.819 مليار يستخدمون الأنترنت (أي ما يعادل 51 % من سكان العالم)؛
- 3.028 مليار يستعملون وسائل التواصل الاجتماعي (أي ما يمثل نسبة 40 % من سكان العالم)، وحوالي مليون مستعمل جديد كل يوم؛
- 5.052 مليار يستخدمون الهواتف المحمولة (ما يمثل 67 % من العدد الإجمالي لسكان العالم)،55% منها هي هواتف ذكية؛
- 92 % يستخدمون الوسائل المحمولة في الولوج إلى شبكة الأنترنت والتواصل، تمثل الهواتف المحمولة نسبة 54 % منها.

كما بينت إحصائيات في تقرير لشركة **Ericsson**، أن حركة البيانات Data Traffic عبر الهواتف المحمولة مازال مستمرا في التزايد بوتيرة متصاعدة، وقد زادت بنسبة 70 % في الفترة الممتدة ما بين الربع الأول من سنة 2016 إلى الربع الأول من سنة 2017.(3)

الإحصائيات السابقة المتمثلة أساسا في زيادة التشابك (الترابط المفرط[1])، تزايد أحجام ووتيرة تنقل البيانات، الاِستخدام المتزايد للوسائل المحمولة والذكية و الـــ (high-tech)، تبرز صورة واضحة لملامح بيئة اليوم التي أصبحت تتميّز بالتعقيد – خاصة مع انتشار ظاهرة البيانات الضخمة Big Data – والترابط المفرط –الشبكات العالمية و المحلية– والتسارع واللاتأكد –عنصر المفاجأة.

لقد أثرت الثورة الرقمية بشكل كبير على الموارد البشرية وصبغتها بصفات لم تكن موجودة في الأجيال السابقة، فأصبح هناك أفراد يمثلون "الجيل Y" يتصفون بالخصائص التالية:(4)

- يبحثون عن التمكين ويحبون التحدي؛
- يحبون العمل التعاوني (العمل في فريق)، يثمنون التجمعات (خاصة المواهب) والاستمتاع بالعمل؛
- يطالبون بتغذية عكسية مستمرة فهم ينتظرون من المناجيريين تزويدهم الدائم والمباشر بالمعلومات الراجعة كما يطالبون بأجوبة واِقتراحات في كل الميادين (الأداء، التعلم ...)؛
- يمزجون بين حياتهم الخاصة والعملية (عدم القدرة على فصل الحياة الشخصية عن الحياة المهنية)،

[1] Hyper connexion

- ليسوا أوفياء لمؤسساتهم فهم يحلمون دوما بإنشاء مؤسساتهم الخاصة (أكثرهم لا تتجاوز فترة تواجدهم بالمؤسسة 3 سنوات و مع ذلك يحلمون بأعمالهم الخاصة).

كما أن العالم يتجه أكثر نحو الموظفين الرقميين أبناء "الجيل Z" و قد تعددت التسميات التي أطلقت على هؤلاء الأفراد منها: "digital natives" ، "millennials"، " net generation " وهم يمثلون أبناء الألفية الجديدة (المولودين سنة 2000 فما فوق) الذين ولدوا وعاصروا ظهور التكنولوجيات الرقمية ولهم علاقات دائمة ووطيدة بها مما جعل منهم جيلا جديدا من الأشخاص ذوو مواقف ومؤهلات وسلوكيات وتوقعات مختلفة ومميزة. وتشير الكتابات حول هذه الظاهرة إلى أن هذه المجموعة من الأفراد قائمة على أساس التفاعل الدائم مع التكنولوجيات الرقمية، وتتميز عموما بمؤهلات رقمية ملحوظة كما لهم قدرات على أداء مهام متعددة، الإنجذاب للتشابك networking والتعلم learning بواسطة العمل، كما يفضلون الإشباعات الآنية (الفورية) والمكافآت المتكررة. هذا ما أدى بالأدبيات في هذا المجال إلى الانشغال بالاختلافات الموجودة، وما قد تؤدي إليه من تفاقم مشكلة صعوبة التنسيق المتبادل والتفاهم بين الأجيال(5).

إن العامل في عصر الصناعة ربما كان يحضر في الثامنة صباحا وهو لا يحمل معه سوى وجبة غذائه ويديه، كما يدوّن وقت حضوره ويعمل مستخدما مجموعة أدوات توفرها له المؤسسة. لكن هذا لم يعد ينطبق على عامل المعرفة إذ أن المعرفة تنتج معظم القيمة في المؤسسات كثيفة المعرفة وصوّر Philip Harris الأمر قائلا: "مع تغيّر العمل، يصبح الفرد هو من يحضر الأدوات إلى الشركة، إنني لا أبالغ في التعبير عن أهمية هذا الأمر" (6).

فرض التحول الرقمي والتطورات الاجتماعية الكبيرة رهانات جديدة على الموارد البشرية، حيث غير في: المهن، الكفاءات، المواقف ... الخاصة بالأفراد[2] (7). هذا ما بعث المتخصصين في الموارد البشرية للبحث عن الإمكانيات والطرق الجديدة بإدارة التقلبات وتحسين التكيف وتعزيز قوة المنظمة منها: تطبيق مقاربة الرشاقة في تصميم وإدارة بيئة العمل (workplace)، وفي السيرورات الخاصة بإدارة المواهب (8)...

---

[2] التحول الرقمي أوجد وظائف جديدة في المؤسسة لم تكن من ذي قبل مثل: Data scientist، Community manager و أوجد أيضا ممارسات جديدة للعمل سواء في إطار ال BYOD أو ال Crowdsourcing.

II. مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية :المبادئ و الأسس النظرية

ظهر مصطلح الرشاقة في سنوات التسعينات[3] بالمؤسسات الأمريكية التي عرفت صعوبات في مواجهة تنافسية المؤسسات اليابانية، حيث خصصت ميزانية تقدر بـــ 8 مليون دولار للبحث[4] عن نموذج تسييري جديد للمؤسسة الأمريكية، أكثر مرونة ويمنحها قدرة أكبر على الاِستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة، بحيث توصف المؤسسة بالرشيقة في حالة تمكنها من تحقيق هدفين **(9)**:

- التحول إلى مؤسسة ممتدة وهو ما تنتجه مختلف تطبيقات SI التي ظهرت (ERP، SCM ،CRM...)؛

- قدرة عالية على التحول والتغير المستمر.

الرشاقة إذن تعبّر عن قدرة تكيف مستمرة للمؤسسة كاستجابة لبيئة معقدة، مضطربة، غيرأكيدة (Goldman, Nagel, Preiss1995; Porter,Feinberg,Kukla2003; Shafer1997; Charbonier-Vorin2011). أي أنها الاستجابة السريعة للتغيرات بفضل قدرات عالية على الاِستباق، الإبداع، والتعلم (Dove2001, Shafer97).

و لقد اِنحصر الأمر في البداية في مجال المعلوماتية وتطوير البرمجيات بشكل خاص، والتي شهدت ظهور طرق وأساليب عديدة لعلّ أشهرها طريقة SCRUM، إذ أنها صممت لأول مرة لتحسين استجابة فرق تطوير البرمجيات، لكن مؤخرا أصبح مفهوم "الرشيق" (l'agile) يمثل نموذجا عمليا يعتمد على الفريق قابل للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وبين مختلف الصناعات والقطاعات كما يبشر بارتفاع كبير ومستدام في إنتاجية وفعالية الفريق**(10)**. لذا امتدت بعد ذلك لتشمل إدارة أعمال المؤسسة ككل وهذا ابتداءً من 2001 عن طريق اللقاءات السنوية التي أصبحت تعقد، والتي تسمى بـــ Manifest**(11)**. والتي أدت إلى تحديد خصائص المؤسسة الرشيقة كما يلي: **(12)**

- قدرة على استباق (anticipation) الانقطاعات التي تحدث في السنة وفهم أبعاد قراراتها ونتائج تصرفاتها وانعكاس ذلك عليها وعلى بيئتها؛
- علاقات الرضا المتبادل (Proopération) سواء مع الأطراف الداخليين أو الخارجيين، حيث لا تكتفي المؤسسة بالعمل التشاركي مع الآخرين (coopération) بل العمل المتبادل من أجل تحقيق الرضا المزدوج، وهذا بالبحث عن تحقيق الأمثلية المشتركة والجماعية وليس فقط تعظيم عوائد الوظائف المختلفة؛

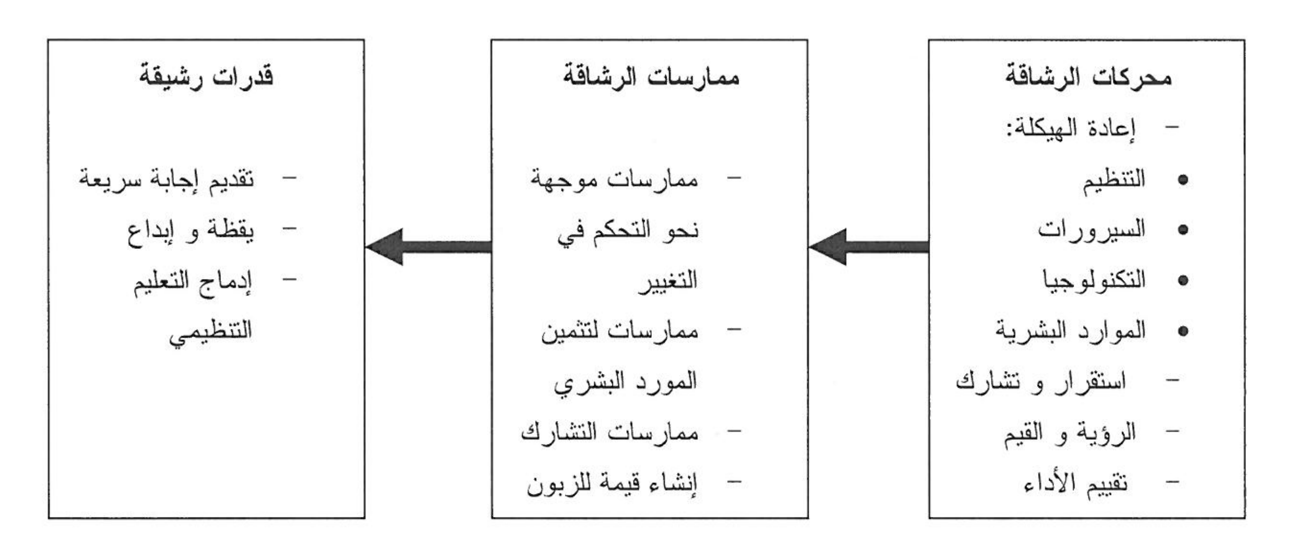
---

[3] تحولت المؤسسة من منطق البحث عن المرونة الذي كان سائدا في سنوات الثمانينات إلى منطق البحث عن الرشاقة.

[4] توجه التمويل لجامعة Lehigh سنة 1991 و للباحثين الأربعة: Nagel، Preiss،Goldman ، و Dove

- الإبداع المستمر وفي الوقت بالاعتماد على توليفة مناسبة (تحكم في التكاليف-قيمة منشأة)؛
- هيمنة ثقافة التوجه نحو الزبون في إدارة كافة السيرورات في المؤسسة؛
- تقديم عروض شاملة تتضمن منتجات فعالة و خدمات متخصصة؛
- ثقافة التطور والتحسين المستمر؛
- تنظيم شبكي مرن يسمح بإعادة هيكلة سريعة لفرق العمل ويحقق لهم تكوينا مميزا (qualifiant) وتنفيذ مهام ثرية، متنوعة غير روتينية ومسؤولة، والتي تعد من المتطلبات الرئيسية للموارد البشرية RH في ظل البيئة الرقمية.

هذه الخصائص يمكن تجميعها في ثلاث محاور رئيسية تتمثل في: محركات الرشاقة، الممارسات الرشيقة، والقدرات الرشيقة، كما يوضحه الشكل التالي:



Souce : Audrey Charbonnier Vorin, **développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle**, Management, AIMS , vol 14 n°2,2011.

تعكس مقاربة الرشاقة إذن إعادة إدارة المؤسسة وفق تدفق السيرورات العرضية للمؤسسة حسب ثلاث طبقات رئيسية هي: **(13)**

- تهتم الفرق بتطوير المنتجات في شكل مقاييس بتجزئة المنتج على عدة فرق.
- الفرق موجهة وفق برنامج ينسق مختلف الأعمال لتحقيق هدف مهني محدد.

- الأهداف الإستراتيجية تحدد بناءً على محفظة اِستثمارية محددة. وهو ما يسمح بتوجيه الجهود نحو إنشاء القيمة.

عرفت إدارة الموارد البشرية تحولات عميقة ساهمت فيها التطورات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتكنولوجيا الرقمية، سواء فيما يخص طريقة التسيير أو ما يخص الأدوات المستعملة. لذا من المؤكد أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تأخذ التغيرات التي تم ذكرها سالفا بعين الاعتبار سواء فيما يخص البيئة الرقمية أو في المورد البشري، وأن تعمل على موافقة استراتيجياتها وأنشطتها مع هذه المجموعة الجديدة من سوق العمل (من الجيلين Y و Z)، كما يجب أن تبحث في الطرق الملائمة للتوظيف، التطوير والتعويض ... خاصة وأن: "صورة العامل المنخرط والمتحمس الذي يكون على اِستعداد ليكرِّس مزيداً من الجهد في الابتكار، ويتعاون مع بقية العاملين، ويتكيف مع التغيير بشكل فعال قد اكتسبت في الآونة الأخيرة شعبية كبيرة"**(14)**.

علاوة على ذلك عليها أن تبحث عن طرق دمج "الموظفين الرقميين" مع الأجيال السابقة من الموظفين ففي ظل الاقتصاد الرقمي وما يحمله من تحديات، إذ تجد المؤسسات نفسها مطالبة بتحسين أداء مواردها البشرية والبحث في طرق جديدة تساعدها على زيادة كفاءاتها والحفاظ عليها. وتأتي الأساليب والنماذج الرشيقة كاِقتراح مناسب لتحقيق ذلك.

فالنجاح الذي حققته النماذج الرشيقة في صناعة تطوير البرمجيات من حيث السرعة والتركيز على الزبون وتحقيق الكفاءة من حيث التكلفة، جلب إليها انتباه كل القطاعات الصناعية الأخرى. ومست مختلف المهن كالتسويق والمحاسبة والتصنيع ... كذلك الأمر بالنسبة للموارد البشرية فإن هذه الاخيرة بتطبيقها لمنهجية الرشاقة جعلها وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق التوافق مع متطلبات مواهب اليوم.**(15)**

وقد يساعد تبني مقاربة الرشاقة وظيفة الموارد البشرية على تطوير ممارساتها،وتحسين خدماتها، وذلك من خلال دمج القيم الأربعة التالية الخاصة بالتطوير الرشيق (agile development): **(16)**

- **قابلية التكيف** (adaptability) ، حيث تسمح بمواجهة متطلبات الأعمال المتغيرة باستمرار.
- **البساطة** (simplicity)، وهي مهمة عند تصميم برامج وممارسات الموارد البشرية، بحيث لا تسبب الاِلتباس (التشوش)، ولا تنفر المديرين أو الموظفين، ولا تحملهم أعباءً كبيرة جدا لإنجازها.

- **الوحدة** (unity)، تتكون عند احترام الموارد البشرية للعمل الجماعي (التعاوني) بحيث تضمن عدم العمل في تجمعات منعزلة قد تعارض أهدافها أهداف المنظمة.
- **الشفافية** (transparency)، وهي ضرورية لاكتساب ثقة المناجيريين والموظفين، وتعني توضيح لماذا يجب أن تنجز أمور معينة بطرق معينة.
- ويرى (Barrand , 2017) أن القيم الرشيقة تشمل إضافة إلى ما سبق القيم التالية: الثقة، التضامن، المسؤولية ، الاستقلالية، روح الالتزام، الحق في الخطأ، التعلم، القدوة، الشجاعة، الاحترام، والمناجير المتاح (أي الذي يقدم الدعم اللازم لتقدم فريقه كلما احتاج الفريق لذلك).

جدول رقم (1):مقارنة بين القيم التقليدية والقيم الرشيقة

القيم التقليدية	القيم الرشيقة
السيرورات و الأدوات	الأفراد والتفاعلات
التوثيق الشامل	برمجيات عملية
التفاوض للتعاقد	التعاون مع الزبائن
اتباع خطة	التكيف مع التغيير

Source : Véronique Messager, coacher une équipe agile, ed Eyrolles, 2017,p33

إن جذب الأفراد ذوي المهارات، المنظورات والخبرات، وتطويرهم والحفاظ عليهم، أصبح أصعب من ذي قبل، وهذا كاف ليجعل من عالم الأعمال حلبة للصراع حول المواهب مستقبلا، **(17)** وهذا ما أدى بكثير من المختصين في مجال الموارد البشرية إلى التحرّي والبحث عن طرق جديدة لإدارة التقلبات وتعزيز القدرة على التكيف وتقوية المنظمة من خلال تطبيق منهجيات الرشاقة على سيرورة إدارة المواهب.**(18)**

في بداية سنة 2012 ركز Josh Bersin في خطاب له- ضمن المؤتمر السنوي للموارد البشرية و الذي تنظمه Deloitte - بشكل خاص على: كيف يمكن للموارد البشرية أن تساهم في بناء مكان عمل رشيق (Agile waorkplace) وهو يرى أن وظيفة الموارد البشرية تعد واحدة من أهم الوظائف التي لها مساهمة كبيرة في تحقيق رشاقة المنظمة ككل، كما يعتبر أن مبادئ الرشاقة تعد مفتاحا رئيسيا لدعم التعلم المستمر، اكتساب المواهب والحفاظ عليها، وجعل السيرورات أكثر شفافية بما يمكّن المنظمة من: جذب، تطوير وضمان اِلتزام وبقاء الموهبة في القرن الواحد والعشرين.**(19)**

تحتاج الموارد البشرية إلى نفس الخدمات التي كانت تتلقاها دائما: التعيين، التطوير المهني، إدارة الأداء، لكن بطرق تستجيب للتغيرات المستمرة في ثقافة ونمط عمل المنظمة كما تحتاج نماذجا تؤيد التعاون، التركيز على الزبائن (النظر للموظف كزبون)، ثقافة الفريق والتحسين المستمر(**20**).

وكمقارنة بين وظيفة الموارد البشرية التقليدية والموارد البشرية الرشيقة، ندرج الجدول الآتي الذي يبرز أهم الفروق:

جدول رقم (2): وظيفة الموارد البشرية (الرشيقة مقابل التقليدية)

وظيفة الموارد البشرية التقليدية	وظيفة الموارد البشرية الرشيقة
1. مقاربة التعليم "العلاجي": في حال كان أداء الموظف في قيامه بدوره الحالي ضعيفا أو في حال حاجته للقيام بدور جديد يتم إعداده و تدريبه ليحقق مستوى معين من الأداء	1. **بيئة التعليم المستمر:** تمنح الموظفين فرصا متعددة للتعلم وقدرا أكبر من الاستقلالية في تحقيق أهدافهم الخاصة المرتبطة بالوظيفة.
2. **ذهنية "التوظيف":** عند توفر الوظيفة يبدأ البحث عن المترشحين، و بمجرد تحديد أفضل مترشح تنتهي سيرورة اكتساب الموهبة .	2. **الاكتساب المستمر للموهبة:** المنظمة تنمي علاقاتها مع المواهب باستمرار من خلال مختلف القنوات بما في ذلك القنوات الاجتماعية.
3. سيرورة المواهب غير شفافة: إدارة المواهب تتحكم فيها وظيفة الموارد البشرية،و سيرورة اكتساب المواهب، تطويرها و تقييمها خاصة بها فقط ولا يمكن ولوج أطراف أخرى إليها.	3. **الشفافية: الولوج إلى معلومات المواهب مسموح:** وظيفة الموارد تلعب دور المسهل facilitateur لإدارة المواهب مع تمكين الموظفين من تطوير أنفسهم بأنفسهم، فيتفهمون و يشاركون بفعالية في اكتساب المواهب، تقييمها و تطويرها.
4. الأهداف المنعزلة: الوظائف عبارة عن عناصر منفصلة في نظام معقد، متطلبات الوظيفة مرتبطة بمهام خاصة بمكان العمل workplace.	**4. المهمة و القيم الموحّدة:** جميع الوظائف تدعم مهمة وقيم المنظمة، وجميع الموظفين يفهمون كيف يحققون الأداء الجيد في عملهم بما يدعم مكونات الثقافة

	التنظيمية .
5. **نظام التنفيذ:** وضع أنظمة واسع النطاق تحتاج لوقت طويل (أشهر أو سنوات) ليتم تنفيذها (دورة كبيرة)	5. **تجريب المبادرات الصغيرة:** تجرى مبادرات صغيرة على مستوى فرق محددة أو وحدات أعمال، وتجمع ردود الأفعال بشكل دوري و مبكر،بما يحدد نشر المبادرة على نطاق أوسع أو إلغائها (دورات صغيرة).
6. **الموارد البشرية "نظام سجلات":** وظيفة الموارد البشرية تكتفي بالملفات والوثائق تعقب التقدم والمشكلات ويقاس نجاحها بمدى تسجيلها وحفاظها على ملفات الموظفين.	6. **الموارد البشرية "نظام تشارك":** تعمل وظيفة الموارد البشرية على تعزيز التحفيز وتشجيع التعاون، كما يقاس نجاحها بمدى حفاظها أو تطويرها لمستوى رضا الموظفين و مستويات الابتكار وزيادة الإرادة والثقة داخل المنظمة

Source : http://resources.hrsg.ca/blog/**what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you**

هذا ما جعل لوظيفة الموارد البشرية أدوارا وقواعد جديدة، ففي بيئة العمل التقليدية يفعل العمال ما يقال لهم ويكيفوا عملهم وفقاً لتوصيف الوظائف الواضحة، إلا أن ظروف العمل الحالية لم تعد تتبع هذا النموذج . وبدلاً من ذلك، فإن البيئة المعاصرة –والتي تتسم بالضغوط العالمية، ومتطلبات الزبون المكثفة، والإشراف المنخفض والتكنولوجيا المتزايدة، وزيادة الحاجة إلى العمل الجماعي والاتصالات– قد أدت إلى التحول في مفهوم الوظيفة **(21)**. فلم تعد وظيفة الموارد البشرية تقتصر على مجرد تنفيذ الضوابط والمعايير لدفع عملية التنفيذ، وإنما لتيسير البرامج والإستراتيجيات التي تحسن الرشاقة التنظيمية والابتكار والتعاون وعملية صنع القرار**(22)**.

في ظل هذا السياق، لابد من إعادة التفكير في الموظفين بطريقة جديدة – كمستثمرين لا كأصول– فالموظفون ليسوا عبيدا للأجر و ليسوا أصولا ولكنهم مستثمرون، إنهم يستثمرون رأسمالهم البشري الخاص وهو مجموع كل ما يعرفونه وكل ما يفعلونه وما قد يفعلوه وكل ما قد يصبحون عليه وهم يتوقعون عائدا من هذا الاستثمار لا يتمثل في الأجر فقط، وإنما في فرص تطوير مهاراتهم و تحسين مسارهم المهني وتشجيعهم على ذلك، وانعكس ذلك من خلال انخفاض المدّة التي يقضيها الشخص في وظيفته حيث أصبح العاملون يغيّرون أماكن عملهم ويتنقلون بين مؤسسات مختلفة

بقدر أكبر من ذي قبل هذا النمط من الحركة عبر أصحاب عمل مختلفين والثبات في مهنة واحدة يعد أحد الأسباب التي جعلت من التعلم يأخذ هذه الأهمية السيكولوجية لدى الموظفين الذين يستثمرون رأسمالهم البشري حيث أصبح التعليم يحل جزئيا محل الترقيات التي لا تستطيع المنظمات ذات التنظيم الأفقي تطويرها.(23)

فما يميز أفراد الجيل Y هو أنهم يفكرون دوما في الفرص الأفضل ودائما ما يحلمون بإنشاء عملهم الخاص أو مؤسستهم الخاصة، وهذا ما يجعلهم أقل وفاء من الأجيال السابقة، فهم مستعدون للاِنتقال إلى مؤسسة أخرى غير التي يعملون بها إذا ما كانت عروضها مغرية، وتشبع طموحاتهم.

III. متطلبات التحول إلى إدارة موارد بشرية رشيقة

إن التحول من المقاربة التقليدية إلى مقاربة الموارد البشرية الرشيقة يتضمن تغييرا كبيرا، فقبل اِقتراحها يجب ضمان الدعم اللازم والذي يتضمن: **(24)**

- ثقافة تنظيمية مرنة من أولوياتها التشارك ومنح الثقة للموظفين؛
- يجب أن يكون قسم الموارد البشرية والوظيفة المناجيرية على استعداد للتخلي عن السيطرة؛
- قوة عاملة على استعداد لتحمل قدر أكبر من المسؤولية، مع دعمها في ذلك؛
- أن تكون التكنولوجيات التي تساعد الموارد على تطوير نفسها ذاتيا متاحة على نطاق واسع.

إن نماذج الرشاقة تتبنى الدورات القصيرة، والتفكير المنتظم، وتصحيح المسارات ومع ذلك تعمل الموارد البشرية بانتظام في دورات سنوية أو في أحسن الأحوال ربع سنوية(25) ، و فيما يلي جملة من الاستراتيجيات التي قد تزيد من رشاقة الموارد البشرية: **(26)**

- تكوين قادة في كل مستويات المنظمة حتى يتصرفوا بدورهم كمدربين (coaches) بدلا من مديرين (managers)؛
- تصميم المنظمة في شكل فرق صغيرة عالية الأداء، و كل فريق يحدد أهدافه الخاصة؛
- خلق علاقات " الزبون" داخل كل المجموعات و الوظائف في المنظمة؛
- خلق نظام مع كثير من المعلومات الشفافة بمعنى: ما هي أهدافنا؟ من الذي سيعمل وفي أي مشروع؟ من هم خبراؤنا؟ ؛
- نشر أفكار وقيم مركزة وقوية للحفاظ على اصطفاف الجميع؛
- بناء التركيز على التعلم المستمر وثقافة التعلم في جميع المستويات؛
- تعليم وتشجيع الأشخاص على منح الآخرين التغذية العكسية مباشرة؛
- تعيين وترقية خبراء بدلا من مديرين؛

- تكوين سمعة قوية في التوظيف الخارجي لجذب الأشخاص المناسبين، خاصة وأن المتعلمين والمواهب يميلون للالتحاق بوظائف توفر قدرا أكبر من التدريب (27)؛
- تطوير أساليب التدريب، بعض أنواع التدريب الخاصة بالمهارات العامة للموظفين قد تحتاج إليها كل المؤسسات، وبالتالي يبقى احتمال جذبهم من مؤسسات منافسة كبيرا خاصة إذا ما دفعت لهم أجرا أكبر كما أن هؤلاء المنافسين غير معنيين باسترداد ما أنفقته المؤسسة الأصلية على الاستثمار في التدريب (28) ، وربما يعد هذا أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية المدرّبة والمؤهلة. ومن الأساليب التي تزيد من فعالية التدريب(29):

1- **التشديد على التعلّم بالممارسة** (التعلم بالعمل)، ومن مزاياه: تحقيق النجاح، يؤدي العاملون عملا حقيقيا للشركة أثناء تعلمهم و هكذا تحصل الشركة على عائد فوري لما استثمرته في التدريب، كما أنه يقيم شبكات اجتماعية (يزيد عدد أصدقاء الموظف بالشركة مما يقلل احتمال تعرضه للإغراء من منظمات أخرى). وقد تعتبر الميزة الأخيرة أهم المزايا لكون الفرد اجتماعي بطبعه فهو دوما يعطي أهمية أكبر للبعد الاجتماعي، ولتوسيع وتطوير حلقة علاقاته الاجتماعية وبالتالي على المؤسسات أن تستثمر في توفير المناخ المناسب لتطور مثل هذه العلاقات داخل المؤسسة مما يشجع العمل الجماعي والتعاوني وينمّي روح الفريق ويحفّز على نقل المعرفة والتعلم الجماعي.
2- **إدخال التعلم غير النظامي في العمل:** والمقصود هنا العلاقات الاجتماعية غير الرسمية تجعل طلب المساعدة أسهل ومقبولا ثقافيا، فالتعلم غير النظامي هو في الواقع نوع من التعلّم عند الطلب، ويساهم في رفع الروح المعنوية ويساعد على الاحتفاظ بالعاملين أيضا..." ليكن التدريب من أجل اليوم وليس الغد ولزيادة المرونة الكلية للقوى العاملة".
3- **التركيز على المهارات الأساسية وعاملي المعرفة** فعلى التدريب أن يجعل المؤسسة مختلفة بل متميزة عن منافساتها وهذا ما لا توفّره المهارات العادية أو العاملون العاديون، لذا على المؤسسة أن تطور من مهارات العاملين بها وأن تحافظ على مواردها البشرية المميزة خاصة أولائك الذين سيصبحون قادتها في المستقبل.

كما يتيح الاختيار، التأهيل، التدريب والتحفيز للموارد البشرية فرصة اندماج المنظمات مع التكنولوجيا الرقمية في العصر الرقمي، ويحتاج ذلك لتشجيع عملية التعليم لرفع مستوى أداء الموارد البشرية ودعم تنميتهم، وتوفر التكنولوجيا الرقمية أيضا وسائل تساعد في تسهيل عملية التدريب، كاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي، المحاكاة، أنظمة الدعم، الأنظمة الخبيرة واستخدام الألعاب

وغيرها من أدوات التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاِتصال لتقديم خدمات تدريبية وثقافية وتعليمية بغرض اكتساب المزيد من الخبرات والممارسات والتجارب الحية **(30)**.

في ظل تطور الوظائف وبروز مهارات جديدة وتطورها، قد تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تغيير تصميم وظائفها أو مهاراتها "العتيقة" ولكن في نفس الوقت قواها العاملة الحالية لا تتوفر على مثل هذه المهارات الحديثة، فتجد المؤسسة نفسها أمام خيارين، إما إعادة التدريب وهذا ما قد يكون مكلفا، أو التخلي عن القوى العاملة القديمة واستبدالها بأخرى حديثة تتوفر على المتطلبات الجديدة للوظيفة، ولكن في هذه الحالة حيث توجد اتحادات العمال أو حيث تجعل التشريعات و القيود الأخرى فصل العاملين الذين لم تعد هناك حاجة إلى مهاراتهم أمرا صعبا**(31)**.

لذلك فإن انتهاج مقاربة الرشاقة في التدريب قد يمنع المؤسسة من الوقوع في مثل هذه الأزمات ويساعدها على النجاح في الحفاظ على التوازن بين أصحاب المهارات القديمة وأصحاب المهارات الجديدة، كونها تشجع عمل الفريق الذي سيسهل عملية التعلم غير النظامي والتعلم المستمر بما يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بأنفسهم، وتشجيع العمل التعاوني الذي سيسهل اندماج الموظفين من الأجيال السابقة مع الموظفين من الأجيال الحالية، وبالتالي اكتساب المهارات الجديدة. كذلك التغذية العكسية المستمرة والاِجتماعات المتكررة على فترات قريبة والاِستماع إلى الموظفين يسمح باستدراك أي خلل قبل تفاقمه.

و لا يمكن تحقيق إدارة موارد بشرية رشيقة عبر التدريب الرشيق إلا بإعادة النظر في تصميم مكان العمل ذاته، فكما سبق وأشرنا إليه فإن البيئة الرقمية والتكنولوجيات الحديثة غيّرت طبيعة أسلوب العمل وأصبحت محركا رئيسيا لما يسمى بالعمل الرشيق[5]، الذي يتجاوز حدود المكان والزمان، فهو ليس مجرد مساحة مادية ضمن جدران مؤسسة ما يتوجه إليها الأفراد يوميا بين الساعة الثامنة صباحا إلى الرابعة مساءً بقدر ما هو توليفة لثلاث عناصر أساسية هي: الأفراد، التكنولوجيا والمكان بما توفّر مجالا للعمل المرن والحرية واستثمار المواهب في المؤسسة.

في هذا الصدد تشير دراسة أجريت على مجموعة من المؤسسات البريطانية سنة 2016 أن 70% من المؤسسات المبحوثة تعتزم توفير أماكن عمل رشيقة في حدود 2020، كما تؤكد دراسة أخرى أجريت على إحدى المؤسسات البريطانية أيضا سنة 2012، أن توفير أماكن عمل رشيقة أدى إلى انخفاض نسبة القلق لدى الموظفين بنسبة 48% وازدادت إنتاجية أكثر من نصف العمال نظرا

[5] لا نقصد به العمل عن بعد و لا العمل الجزئي و المؤقت بل هو عمل يرتكز بالدرجة الأولى على الأداء.

لاستغلال أوقاتهم أحسن، خاصة وأنهم أصبحوا غير مضطرين للتنقل إلى أماكن عملهم يوميا من أجل أداء مهامهم.[6] بل أصبحت لديهم الحرية في هيكلة يومهم للعمل بكل طاقاتهم و ليس ضمن جدول زمني محدد.

من جهة أخرى فإن إعادة هيكلة مكان العمل لتحقيق متطلبات الرشاقة غير كافٍ إذا لم تقترن بإعادة النظر في العمل ذاته.(32) الذي عادة ما ينظر إليه من زاوية وظيفة، تسويق، إنتاج،... أو حسب نوع العمل: فردي، جماعي... إن العمل الرشيق الذي بادرت مؤسسة Toyota بتطبيقه في نظامها TPS (Toyota Production System) يتجاوز هذه النظرة الساكنة والروتينية وينظر للعمل وفق الوجهات التي تجمع العديد من الأطراف الداخليين والخارجيين لإنشاء قيمة مشتركة، كممارسة موقفية خاضعة للظروف وليست محدودة بمهام أو إجراءات لتوصيف المنصب، فهو بالتالي نشاط قابل للتطور والتحسين ومنه ضرورة الاعتماد على التعلم المستمر وإدماج نتائج هذا التعلم ضمن سيرورات العمل القائمة في المؤسسة (33).

خاتمة

نستنتج أن مقاربة الرشاقة من خلال مبادئها وقيمها تتوافق مع متطلبات الموارد البشرية في العصر الرقمي، فهي تسمح ببناء وتشجيع روح الفريق والتعاون، وتساعد على تبسيط المهام مما يقلل العبء على الموظفين حتى يتمكنوا من إنجاز مهامهم بإتقان وبسرعة أكبر، وتشجع العلاقات الاِجتماعية مما يساهم في تسهيل التعلم غير النظامي بالتالي تعمل على تحقيق التعليم المستمر، خاصة مع ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاِتصال والتكنولوجيا الرقمية من وسائط مناسبة لتحقيق هذه الأهداف. فكما ساهمت التكنولوجيا في خلق التحدي كونها غيرت في خصائص ومتطلبات الموارد البشرية، فهي توفر أيضا الحلول لمسايرة هذه التغيرات إذا ما أحسنت إدارة الموارد البشرية استغلالها وعملت على مسايرة التحولات التي مست أو قد تمس سوق العمل و بيئة العمل الرقمية.

[6] بالرغم من هذه المزايا إلا أن 9% من المؤسسات تسعى لتحقيق ذلك حسب دراسة Steelcase (2016).

الهوامش:

(1) Bob Eichinger , Dave Ulrich , **Are you future agile?** , Human resource planning ; 1995 ; 18/4 ABI/INFORM Collection), p 35.

(2) https://wearesocial.com/fr/blog/2017/08/3-milliards-de-personnes-utilisent-le-social-media

(3) https://www.ericsson.com/assets/local/mobility-report/documents/2017/ericsson-mobility-report-june-2017.pdf

(4) Bruno Mettling et Jérôme Barré, **Quel rôle pour la Fonction Ressources Humaines en 2020-2025 ?,** Livre blanc, Orange, février 2016, p5.

(5) Strohmeier Dr Emma Parry and Professor Stefan, "**HRM in the digital age digital changes and challenges of the HR profession**", Employee Relations, Vol. 36 Issue4,2014 : https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032

(6) توماس ستيوارت، **الرأسمالي البشري في الاقتصاد المبني على المعرفة**، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ص ص :325-334 ، ط1 ، أبو ظبي- الإمارات،2004، ص327

(7) Bruno Mettling et Jérôme Barré, **op.cit,**p3.

(8) https://www.peoplematters.in/article/strategic-**hr/an-agile-approach-takes-hr-to-a-whole-new-level-of-responsiveness**-15119

(9) Barrand Jérome, **le manager agile**, ed Dunod, 2017.

(10) Jeff Gothelf, **How HR Can Become Agile (and Why It Needs To),** JUNE 19, 2017: https://hbr.org/2017/06/how-hr-can-become-agile-and-why-it-needs-to

(11) Antoine Gaunand, **le leadership agile**,éd Eyrollroles,2017,p16.

(12) Jérome Barrand,**l'entreprise agile**,éd Dunod,2010 ,p52.

(13) Severin Legras, **l'agilité nouvelle transformation pour l'entreprise**, Documentaliste-sciences, ADBS,vol 51, n°4, 2014.

(14) علي رزاق العابدي ،**الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة و المعادن)**، جامعة الكوفة، ص159 .

(15) http://resources.hrsg.ca/blog/**what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you**

(16) Brian Kreissel, **What is agile human resources ? 4 values of agile softwares devlopement can easily be applied to HR** ,Canadian HR Repports, vol.25, n°9, may,7,2012 .

(17) Bob Eichinger , Dave Ulrich ,op.cit, p 32.

(18) http://resources.hrsg.ca/blog/**what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you**

(19) Ibid.

(20) Jeff Gothelf, op.cit.

(21) علي رزاق العابدي ،مرجع سبق ذكره، ص158 .

(22) https://tech.gsa.gov/guides/**applying_agile_practices_HR/**

(23) توماس ستيورت، مرجع سبق ذكره، ص ص: 328-330 .

(24) http://resources.hrsg.ca/blog/what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you

(25) Jeff Gothelf,op.cit.

(26) https://www.peoplematters.in/article/strategic-hr/an-agile-approach-takes-hr-to-a-whole-new-level-of-responsiveness-15119

(27) بيتر كابيلي، مقال بعنوان: **التدريب و تحسين المهارات من أجل التميز التنظيمي**، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، ص ص :247-291 ، ط1 ، أبو ظبي-الإمارات،2004، ص248.

(28) المرجع السابق، ص249.

(29) توماس ستيورت، مرجع سبق ذكره، ص ص: 329-334 .

(30) محمد توفيق ومان، **تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية-دراسة في الأبعاد السوسيوتقنية حالة مديرية الامن بولاية بسكرة**- أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،2015-2016 ، ص149.

(31) بيتر كابيلي، مرجع سبق ذكره ،ص284 .

(32) Karen Higginbottom, **How agile working has impacted our workplace**, Forbes study 2016.

(33) William.L Porter, **The agile workplace**,journal of corporate realestate, Researchgate,2014.